

# **PENYELARASAN STRATEGI BISNIS DAN TEKNOLOGI INFORMASI YANG EFEKTIF DENGAN METODE BALANCED SCORECARD PADA PT XYZ**

**Eli Suryani; Muhammad Fadli**

Information Systems Department, School of Information Systems, Binus University  
Jl. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480  
dc\_eli@binus.edu

## **ABSTRACT**

*Along with the dynamic changes in business environment, information technology strategy map becomes an effective and flexible mechanism to visualize critical strategic actions required for the company and information technology (IT) organization to achieve its objectives. On the other hand, IT is perceived as a center of cost and investment. Therefore, IT benefit values become very important to measure and communicate. Using Balanced Scorecard method, this study aims to design IT strategy map aligned with the corporate strategy and effective measurement of IT performance in its contribution to achieve corporate objectives. The method is designed based on the results of data and information analysis gathered from executive interviews, focus group discussions and workshops at the company. Balanced Scorecard is a comprehensive and effective tools to measure, monitor and evaluate the performance of IT critical success factors (CSFs) to support the corporate objectives.*

**Keywords:** *information technology strategy map, Balanced Scorecard, critical success factor*

## **ABSTRAK**

*Seiring perubahan dinamis yang terjadi dalam bisnis, peta strategi teknologi informasi telah menjadi mekanisme yang efektif dan fleksibel dalam memvisualkan tindakan strategis penting yang diperlukan bagi perusahaan dan organisasi teknologi informasi (TI) untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sisi lain, TI juga menjadi pusat investasi dan biaya yang besar yang nilai manfaatnya menjadi sangat penting untuk diukur dan dikomunikasikan. Dengan metode Balanced Scorecard, penelitian ini dilakukan untuk merancang peta strategi teknologi informasi yang selaras dengan strategi perusahaan dan pengukuran performa TI dalam kontribusinya mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Metode ini dirancang berdasarkan hasil analisis data dan informasi yang dikumpulkan dari executive interview, focus group discussion dan workshop pada perusahaan. Balanced Scorecard menjadi alat pengukuran performa yang komprehensif dan efektif dalam mengukur, memonitor dan mengevaluasi kinerja dari faktor kritis penentu keberhasilan (Critical Success Factor) TI untuk mendukung tujuan perusahaan.*

**Kata kunci:** *peta strategi teknologi informasi, Balanced Scorecard, critical success factor*

## PENDAHULUAN

Seperti halnya pada industri perbankan, TI telah memegang peranan yang kritis bagi industri pemodal. PT XYZ telah menjadi salah satu perusahaan pemodal terbesar dan menjadi salah satu pionir di bidangnya di Indonesia. PT XYZ berfokus pada pemodal barang otomotif khususnya mobil dan peralatan berat untuk industri dengan segmen baik retail maupun korporasi. Pada Mei 2010, Association of Indonesia Financing Company mencatat industri ini telah meningkat 20.97% dan berpotensi untuk terus meningkat pada dekade berikutnya. Potensi industri yang menjanjikan membuat kompetisi yang semakin marak dengan masuknya pesaing-pesaing baru dalam merebut konsumen otomotif (khususnya mobil dan motor), *automobile* dan elektronik yang jumlahnya semakin meningkat dari waktu ke waktu, dengan menerapkan strategi harga kompetitif. PT XYZ tidak ikut dalam kompetisi harga, melainkan berupaya untuk tetap menjaga posisinya dalam pasar dan berupaya memberikan strategi diferensiasi dengan nilai tambah yang diberikan dari layanan yang cepat dan memuaskan yang ditunjang dengan penggunaan teknologi informasi (TI). TI telah menjadi salah satu komponen *business enabler* bagi PT XYZ dan menempati posisi yang strategis bagi perusahaan dalam berkompetisi dan mencapai tujuan perusahaan.

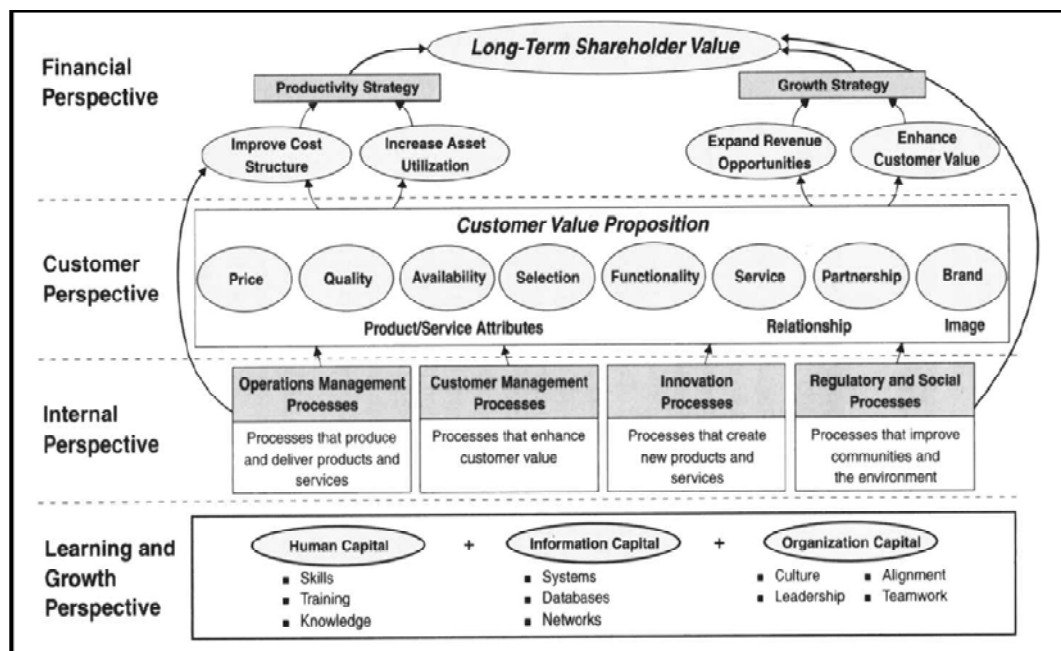
Restrukturisasi yang hampir dilakukan satu tahun sekali menuntut organisasi TI untuk berbuat lebih dan menunjukkan peningkatan kinerjanya melalui strategi-strategi inisiatif baru. Strategi yang telah dirancang oleh Kepala Divisi TI dan pengukuran yang diajukan kepada Chief Information Officer (CIO) PT XYZ perlu direvisi karena model yang dikembangkan tidak cukup berdampak dan selaras dengan arah perusahaan, dan model pengukuran keberhasilannya dianggap belum relevan terhadap bahasa dan ukuran keberhasilan yang diukur oleh bisnis. Sehingga strategi TI yang dinilai belum optimal bagi *top management*.

Ada dua masalah yang berkembang dalam sebuah bisnis (Niven, 2002), yaitu bagaimana mengukur kinerja organisasi secara efektif dan keberhasilan dalam pencapaian strategi, dimana perusahaan gagal untuk menyediakan informasi dalam bentuk yang dibutuhkan, dimengerti dan unik untuk setiap karyawan relevan dengan tugas mereka. Meningkatnya kebutuhan untuk mengukur nilai TI atau kinerja yang dihasilkan dalam berbagai bentuk manfaat dari penerapan TI, yang meliputi manfaat sebagai berikut (Remenyi et al, 1995) dan Parker (Parker dan Benson, 1988; Parker, 1996): (1) *Easy-to-Quantify Tangible (EQT)* atau *Hard Benefit*, yaitu manfaat TI yang langsung mempengaruhi profitabilitas perusahaan dan dampaknya dapat secara langsung dilihat dan diukur secara objektif. Contohnya adalah penurunan biaya dan peningkatan pendapatan; (2) *Hard-to-Quantify Tangible (HQT)*, yaitu manfaat TI yang juga dapat dilihat secara langsung yang berdampak pada profit perusahaan, tapi tidak dapat diukur secara akurat. Contohnya adalah aliran informasi yang lebih baik dan meningkatkan keamanan perusahaan; (3) *Easy-to-Quantify Intangible (EQI)*, yaitu manfaat TI yang dapat diukur, tapi dampaknya tidak dapat secara langsung mempengaruhi profit perusahaan. Contohnya adalah peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan kepuasan karyawan; (4) *Hard-to-Quantify Intangible (HQI)* atau *Strategic/Soft Benefit*, yaitu manfaat TI yang tidak mudah untuk diukur dan dampaknya tidak secara langsung berpengaruh terhadap profit perusahaan. Contohnya adalah meningkatkan reaksi masyarakat dan meningkatkan *image* perusahaan. HQT dan EQI disebut sebagai penurunan dari manfaat *quasi intangible* dari TI.

Setiap strategi organisasi memiliki arah untuk menciptakan *value* bagi para *shareholder*, pelanggan, karyawan dan masyarakat. Seringkali suatu strategi menjadi sulit untuk diimplementasikan bahkan di organisasi yang telah dianggap matang salah satu penyebab terbesarnya adalah dikarenakan sedikit dari karyawan yang mengerti strategi perusahaan, sehingga pelaksanaan strategi kerja setiap individu tidak searah dengan strategi organisasi (Kaplan and Norton, 2004). Semua perusahaan membutuhkan penggambaran yang menyeluruh (*holistic*) dari strategi organisasi mereka yang menghubungkan kepentingan penciptaan *value* bagi *shareholder*, manajemen pelanggan, manajemen

proses, kualitas, *core capability*, inovasi, sumber daya manusia, teknologi informasi dan pembelajaran organisasi (Kaplan and Norton, 2004). Oleh karena itu, organisasi perlu mengukur faktor-faktor kritis yang merepresentasikan strateginya untuk menciptakan *value* dalam jangka waktu yang lama.

*Strategy map* 'peta strategi' (Gambar 2) membantu organisasi dalam menyelaraskan arah strategi dengan eksekusi strategi. Itu membantu eksekutif dalam mengelola strateginya dengan lebih baik dengan memberikan visualisasi yang jelas dan menantang, karena setiap orang akan melihat di mana dan bagaimana mereka berkontribusi terhadap kinerja perusahaan.



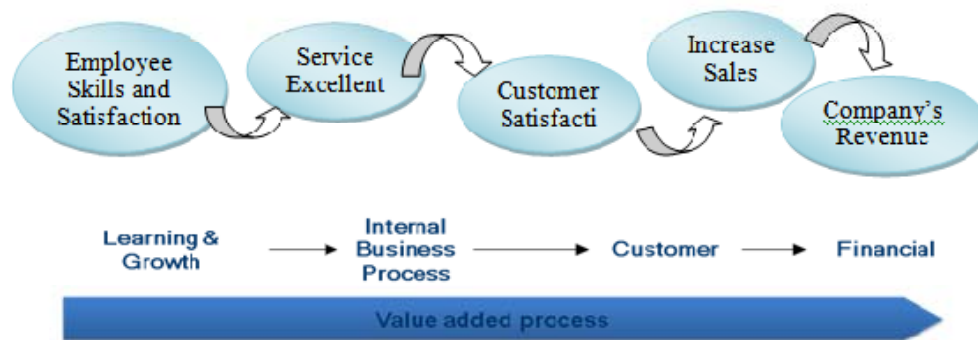
Gambar 1. Strategy Map Template (Kaplan dan Norton, 2004).

Balanced Scorecard adalah teknik yang dibangun pertama kali oleh Kaplan dan Norton (1992) yang membantu para pembuat keputusan untuk mengarahkan organisasi pada keberhasilan. Teknik ini memungkinkan organisasi untuk menterjemahkan misi dan strategi kedalam sebuah paket pengukuran kinerja yang komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk sebuah pengukuran yang strategis.

Konsep mendasar dari *Balanced Scorecard* adalah untuk menurunkan tujuan dan ukuran yang digunakan dari visi dan strategi perusahaan, dan menggunakan ke-empat perspektif sebagai kerangka kerja yang seimbang dalam melakukan pengawasan dalam pencapaian tujuan tersebut.

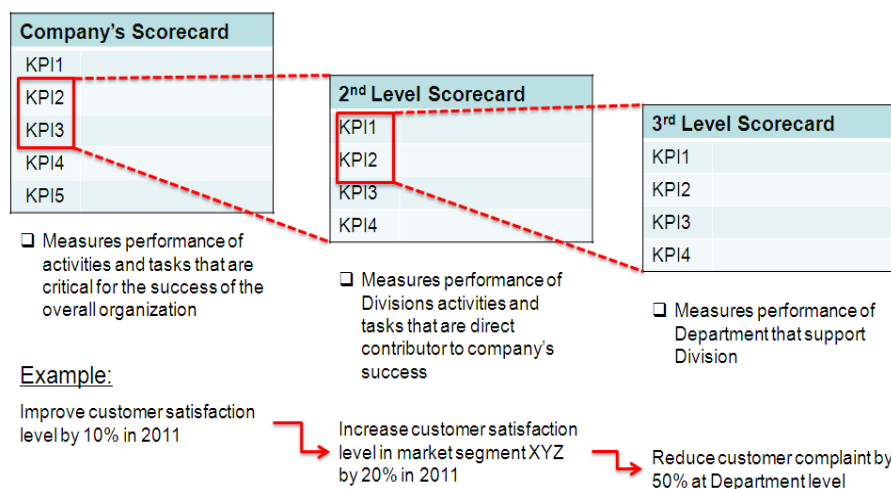
Sebuah *Balanced Scorecard* yang tepat akan memenuhi beberapa hal berikut ini: (1) Menuangkan pengukuran finansial dan non finansial dari semua level organisasi (*front line* sampai dengan eksekutif); (2) Memelihara keseimbangan antara: (a) pengukuran eksternal (dibangun untuk para *stakeholder* dan pelanggan) dan pengukuran internal (dibangun untuk bisnis proses, inovasi, pembelajaran dan pengembangan); (b) hasil pengukuran (hasil dari masa lampau) dan pengukuran kinerja pada masa mendatang; (c) objektif (hasil pengukuran yang mudah dikuantifikasi); (d) hasil pengukuran subjektif (pendorong kinerja yang dapat mudah disesuaikan); (3) Melibatkan pengukuran yang hanya memiliki hubungan rantai sebab akibat yang mengkomunikasikan strategi organisasi.

Semua pengukuran pada Balanced Scorecard menerjemahkan strategi organisasi seperti ilustrasi dibawah ini (Gambar 3):



Gambar 2. Ilustrasi hubungan sebab akibat pada *Balanced Scorecard* dengan tujuan bisnis.

Balanced Scorecard merupakan strategi pengukuran kinerja organisasi dengan menentukan target dan ukuran tertentu, yang mengaitkan strategi dan pengukuran kepada strategi dan pengukuran penting yang diimplementasikan dalam bisnis (Kaplan dan Northon, 2001), diturunkan pada organisasi mulai dari bisnis unit sampai dengan level karyawan (Niven, 2002), yang dapat diilustrasikan sebagai berikut (Gambar 4):



Gambar 3. Ilustrasi Penurunan *Key Performance Indicator* Perusahaan sebagai kunci pendorong kinerja ke level bawah.

Saat *Balanced Scorecard* mengelola pengukuran finansial, hal tersebut akan dilengkapi dengan tiga perspektif lainnya: pelanggan (*customer*), proses internal (*internal process*), and pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*). Sehingga *Balanced Scorecard* menjadi pengukuran yang “seimbang” dengan faktor kuantitatif dan kualitatif.

*Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk: (1) mengklarifikasi dan mendapatkan konsensus tentang strategi; (2) mengkomunikasikan strategi di dalam perusahaan; (3) menyelaraskan target lingkup departemen dan personal dengan strategi perusahaan; (4) menghubungkan objektif strategi ke target jangka panjang dan anggaran tahunan; (5) mengidentifikasi dan menyelaraskan strategi inisiatif; (6) melakukan pengakajian strategi secara periodik dan sistematis; (7) mampu mendapatkan masukan untuk mempelajari dan meningkatkan strategi.

Balanced Scorecard tidak hanya mengkomunikasikan strategi dan menghubungkan strategi ke dalam pengukuran keberhasilan dalam target-target yang sistematis dan mudah dipahami. Melalui proses monitoring yang baik, konsisten dan menggunakan alat pengukuran yang efektif dan komprehensif TI dapat terus menerus meningkatkan kinerja dalam pencapaian strategi organisasi. Apabila ini tidak dilakukan dengan tepat, strategi TI tidak akan berhasil menambahkan nilai keberhasilan bagi perusahaan dan terus menerus menjadi pusat biaya. Rancangan peta strategi TI akan membantu manajemen dalam mengelola strategi dengan lebih baik dan secara visual dapat mengkomunikasikan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh.

## METODE

Analisis dan pembangunan Balanced Scorecard sebagai hasil tujuan penelitian terdiri dari empat tahap: (1) analisis; (2) strategi analisis; (3) perancangan; (4) evaluasi.

### Tahap Analisis

#### Analisis Permasalahan dan Mengkaji Solusi Alternatif

Pada tahapan ini dilakukan *executive interview* bersama dengan Kepala Divisi TI dan *Chief Information Officer* (CIO) perusahaan, untuk memahami kondisi secara umum baik secara internal dan eksternal, mengkaji kinerja perusahaan dan permasalahan dihadapi yang memiliki prioritas penting untuk dilakukan pembenahan ditingkat manajemen. Setelah mengidentifikasi permasalahan, dilakukan studi literatur dari berbagai sumber jurnal dan artikel *online* dan studi pustaka, untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan.

#### Strategi Analisis

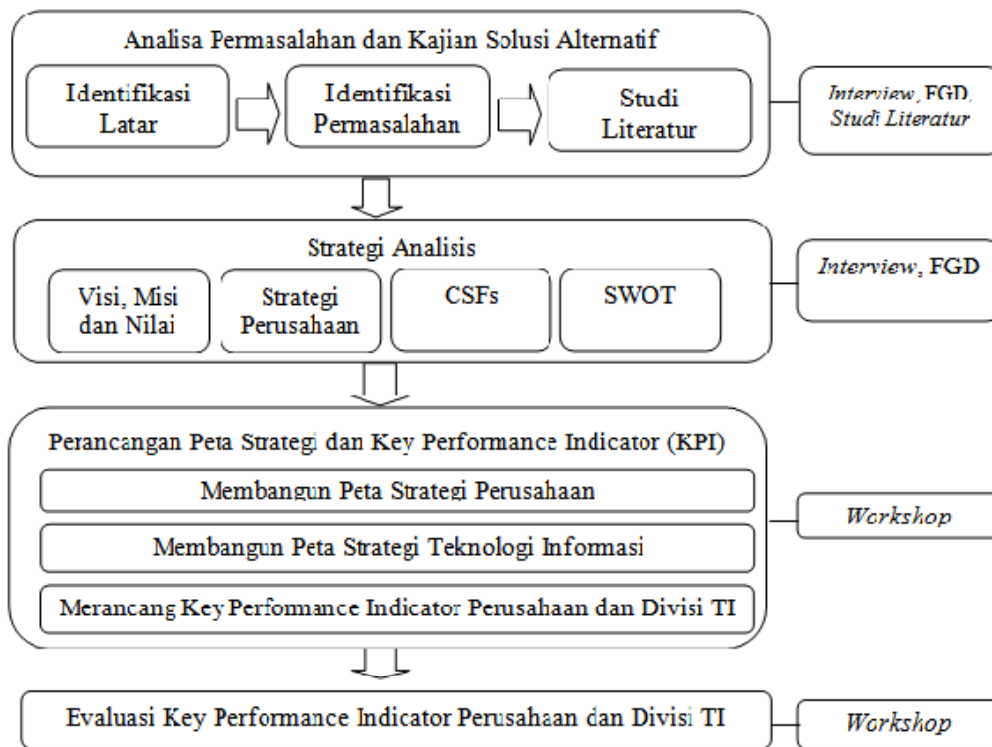
Pada tahapan ini, dilakukan eksekutif interview bersama Kepala Divisi TI untuk mengkoleksi beberapa informasi penting terkait visi, misi, nilai dan strategi perusahaan dari sudut pandang manajemen. Pada tahapan ini juga dilakukan *Focus Group Discussion* dengan Department Head dan Section Head dari Divisi TI untuk mendapatkan pemahaman mengenai keunggulan, kelemahan, peluang dan tantangan yang sedang dihadapi perusahaan. Kami menganalisis tingkat kepuasan pelanggan internal, pergerakan *turn over* karyawan Divisi TI, fokus strategi pada periode berjalan, dan menggali pemahaman dan ekspektasi mereka terhadap kondisi Teknologi Informasi yang diterapkan dalam perusahaan. Hasil diagnosa informasi-informasi deskriptif tersebut menjadi *input* untuk merancang peta strategi

### Tahap Perancangan: Peta Strategi dan Key Performance Indicator (KPI)

Berdasarkan masukan dari tahapan strategi analisis, dirancang peta strategi perusahaan yang kemudian diverifikasi melalui *workshop*. Hasil verifikasi diturunkan untuk merancang peta strategi teknologi informasi. *Workshop* dilakukan bersama Kepala Divisi TI untuk membangun *key performance indicator* (KPI) yang terdiri dari definisi KPI, formula dan bobot.

### Tahap Evaluasi

Tahap ini akan membangun alat untuk evaluasi desain KPI dalam bentuk kuesioner serta melakukan kajian ulang dan rekomendasi penyempurnaan terhadap model rancangan yang dibangun. Secara keseluruhan, kerangka pikir penelitian dirancang dengan langkah-langkah sebagai berikut (Gambar 1):



Gambar 4. Kerangka pikir penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Tahap Analisis

#### Analisis Permasalahan

Berikut ini gambaran kinerja Divisi TI perusahaan PT XYZ berdasarkan interview dengan kepala Divisi TI (Tabel 1):

Tabel 1

*Ringkasan Kinerja Divisi Teknologi Informasi ( IT Division) yang Sedang Berjalan*

Area Manajemen	Kinerja Saat Ini
• <i>IT Work Force Management</i>	(1) Belum memiliki perencanaan karir dan renumerasi yang baik untuk karyawannya. Menghadapi masalah untk menemukan sistem yang adil dalam sistem <i>rewarding</i> untuk karyawan berdasarkan kinerja karena pengukuran yang ada saat ini dianggap tidak memiliki pengukuran kinerja yang sesuai untuk menilai kinerja sesungguhnya dari karyawan; (2) Kurang tenaga kerja yang kompeten dan tingginya <i>turn over</i> di Divisi TI yang hampir 16%/tahun.
• <i>IT Risk Management</i>	Disaster Recovery Plan telah dibangun dengan baik
• <i>IT Service Level Management</i>	<i>Service Level Management</i> untuk semua Departemen TI telah dibentuk dan disetujui oleh <i>user</i> terkait sebelum diberlakukan
• <i>IT Service , Asset and Availability Management</i>	(1) Butuh peningkatan dan ketepatan dalam pemberian servis terutama pengadaan barang sesuai dengan kebutuhan;

Area Manajemen	Kinerja Saat Ini
	(2) Rendahnya tingkat kepuasan pelanggan yang hanya mencapai rata-rata 80% dari target 85%;
	(3) Penyelesaian proyek yang sering tidak tepat waktu.
• <i>IT Performance Management</i>	(1) Dibutuhkan pengukuran yang efektif untuk mengukur kinerja dan kontribusi Divisi TI terhadap organisasi;
	(2) Kurangnya penilaian untuk mengukur kualitas dari sistem dan dampak manfaat dari setiap proyek IT untuk <i>user</i> .
• <i>IT Knowledge Management</i>	(1) Dokumentasi yang belum terintegrasi dengan sepenuhnya dan menghadapi sedikit kesulitan dalam menelusuri urutan perubahan terhadap modul dan aplikasi yang dibuat;
	(2) Tidak adanya pedoman penggunaan aplikasi untuk <i>user</i> .
• <i>IT Information Security and Access Management</i>	Temuan-temuan dimana <i>user</i> yang tidak berhak masih dapat aktif sebagai pengguna sistem.
• <i>IT Compliance Management</i>	Masih menghadapi kesulitan dalam pengaturan administrasi lisensi yang digunakan dalam perusahaan dan cabang.
• <i>IT Supplier Management</i>	Tidak ada pengecekan yang dapat mengidentifikasi investasi yang dilakukan secara efisien yang disertai manajemen negosiasi yang baik atau tidak.
• <i>IT Architecture Management</i>	Dokumentasi arsitektur yang belum disempurnakan dengan perubahan-perubahan yang sudah terjadi. Dibutuhkan waktu yang cukup lama dalam analisis dampak ke sistem yang sedang berjalan apabila ada sistem dan teknologi baru yang akan diimplementasikan.

## Strategi Analisis

Tabel 2 berikut memuat ringkasan *Focus Group Discussion* dan *Executive Interview*.

Tabel 2  
Hasil Ringkasan *Focus Group Discussion* dan *Executive Interview*

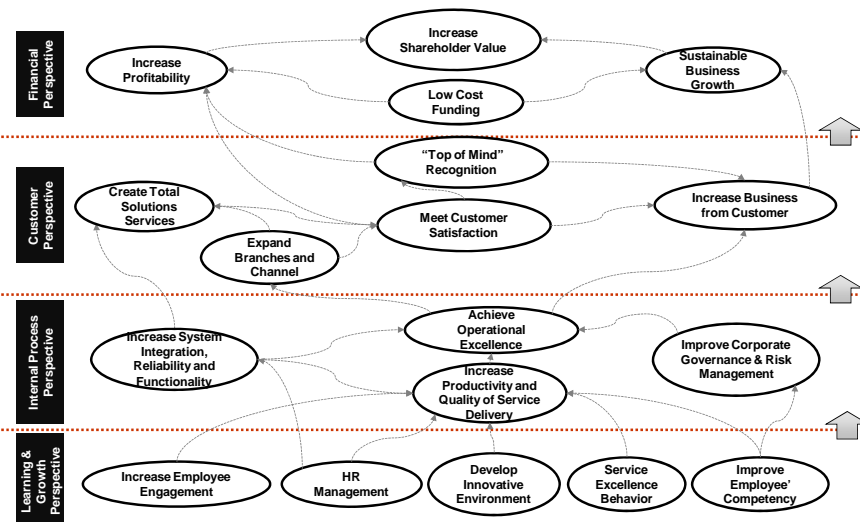
Kategori	Deskripsi
Tujuan dan Arah Perusahaan: Pemahaman visi dan misi	(1) Untuk menjadi "Top of Mind" dalam industri pembiayaan; (2) keuntungan tinggi dan pangsa pasar yang luas adalah tujuan dari sisi finansial yang perlu dicapai untuk memberikan <i>return</i> yang tinggi untuk pemegang saham; (3) Memberikan solusi total kepada pelanggan, dalam rangka mempertahankan pelanggan dan meningkatkan bisnis dari pelanggan; (4) Kondisi keuangan sehat, seperti meminimalkan kredit macet, modal yang cukup untuk menjalankan bisnis.
Kapabilitas Penting: Pemahaman akan kemampuan penting yang dibutuhkan dalam berkompetisi ditengah industry pembiayaan	(1) Sumber daya berkompetensi tinggi; (2) Memimpin secara teknologi untuk mendukung bisnis, meningkatkan kecepatan pengiriman dan kenyamanan proses bagi pelanggan; (3) Hubungan yang kuat dengan pelanggan (individu & dealer). PT XYZ sebagai anggota dari group perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sejak anggota grup lainnya adalah ATPM (Agen Tunggal Pemegang Merek) perusahaan; (4) Kemampuan pendanaan yang kuat sangat penting bagi perusahaan pembiayaan. Tidak seperti perusahaan pembiayaan lainnya yang dimiliki oleh bank, akses ke sumber dana PT XYZ tidak semudah sebagai bank milik perusahaan pembiayaan. Namun, menjadi anggota dari group perusahaan (salah satunya adalah bank) yang memungkinkan PT XYZ akses ke modal.
Tantangan: Pemahaman terhadap tantangan yang dihadapi perusahaan	(1) Kompetisi harga dan peraturan pemerintah khususnya terkait tariff BBM yang memiliki dampak terhadap harga kendaraan. Pelanggan dalam pembiayaan juga sensitif terhadap harga, pesaing yang mampu bersaing dalam harga dapat memiliki keuntungan dibandingkan dengan PT XYZ; (2) Meningkatkan kompetensi dan komitmen karyawan sesuai dengan kebutuhan industri; (3) Pemasaran harus lebih agresif untuk meraih peluang pasar sejak pesaing besar seperti Adira, BCA Finance, dll menjadi lebih agresif baru-baru ini; (4) Perusahaan berkembang dan menjadi kurang lincah karena itu ukuran perusahaan yang menjadi semakin besar. Namun perusahaan memiliki beberapa inisiatif untuk tumbuh seperti meningkatkan proses yang belum efektif, restrukturisasi, membuat operasi lebih efektif, otomatisasi, meminimalkan ketergantungan kepada

Kategori	Deskripsi
Peran IT: Pemahaman akan peranan TI dalam perusahaan	<p>orang-orang (pergeseran ke sistem / TI).</p> <p>(1) TI menjadi mitra bisnis dan mampu mendukung bisnis (menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis). Hal ini juga diharapkan bahwa TI datang dengan inovasi yang dapat menciptakan bisnis baru;</p> <p>(2) TI sebagai salah satu "business enabler", tanpa TI akan memperlambat laju bisnis. Keamanan, kecepatan, dan kenyamanan layanan kepada pelanggan tidak akan tercapai.</p>
Key Success Factors: Pemahaman terhadap faktor-faktor kunci yang harus dimiliki perusahaan untuk berhasil	<p>(1) Inovasi &amp; sinergi dianggap sebagai kunci bagaimana perusahaan membedakan diri dari pesaing dan mempertahankan atau bahkan meraih pangsa pasar;</p> <p>(2) Komitmen dari manajemen penting terutama dalam investasi di TI berkaitan dengan sejumlah modal yang besar;</p> <p>(3) Sumber daya yang berkompeten untuk melakukan semua proses dalam organisasi akan memastikan perusahaan untuk melaksanakan strategi dan mencapai tujuannya.</p>
Inisiatif Utama: Pemahaman terhadap inisiatif dan fokus utama perusahaan dan TI dalam jangka pendek	<p>(1) Sistem baru, perbaikan proses, dan <i>upgrade</i> untuk meningkatkan respon dalam rangka untuk mempercepat proses dalam organisasi terutama yang berkaitan dengan penyediaan layanan kepada pelanggan;</p> <p>(2) Ekspansi cabang untuk meningkatkan kapasitas penjualan dan untuk berada lebih dekat menjangkau pelanggan;</p> <p>(3) Mengambil pasar secara geografis di seluruh Indonesia dan mendistribusikan sumber-sumber pendapatan;</p> <p>(4) Meningkatkan promosi untuk <i>brand awareness and equity</i>, karena dirasa posisi perusahaan tidak sekuat tahun-tahun sebelumnya, karena Iklan dan inisiatif pemasaran menjadi prioritas rendah setelah perusahaan itu sukses di pasaran. Sekarang, setelah menyadari akan pesaing yang sangat agresif memperkenalkan produk mereka, PT XYZ mulai kembali melakukan promosi yang gencar.</p>

## Tahap Perancangan

### Perancangan Peta Strategi Perusahaan

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal (melalui FGD dan EI), di bawah ini dikonfirmasi peta strategi untuk PT XYZ (Gambar 5). Peta strategi perusahaan dikembangkan hanya untuk menjadi dasar untuk mengembangkan TI peta strategi sehingga penanggung jawab, bobot, dan formula tidak dibahas dalam penelitian ini.



Gambar 5. Peta strategi PT XYZ.

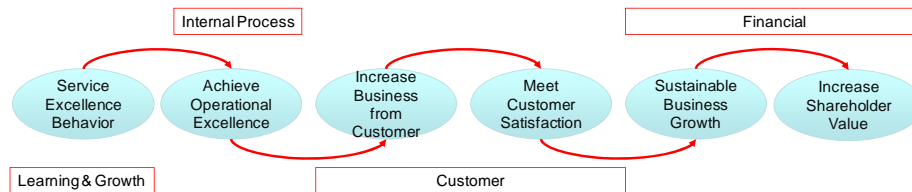
Peta strategi perusahaan dikembangkan untuk diterjemahkan ke dalam peta strategi Organisasi



TI, dan dapat menjadi arahan yang sangat baik ke depannya untuk mengembangkan KPI untuk semua posisi di Divisi IT. Peta strategi mengadopsi konsep Balanced Scorecard, yang terdiri dari empat perspektif yang digunakan dalam peta strategi.

Setiap lingkaran dalam peta strategi adalah strategi bagaimana organisasi dapat mencapai tujuannya. Lingkaran satu terkait dengan lingkaran lain sehingga akan membuat hubungan bagaimana suatu tujuan dicapai (Gambar 6).

Gambar di bawah menunjukkan hubungan strategi dalam peta strategi.



Gambar 6. Keterkaitan tujuan dalam peta strategi.

Untuk *increase the shareholder value* ‘meningkatkan nilai pemegang saham’ perusahaan perlu memiliki *sustainable business growth* ‘pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan’. Hal itu dapat dicapai jika *customer satisfaction* ‘kepuasan pelanggan’ dicapai dengan menyediakan *comprehensive services* ‘layanan komprehensif’. Dengan menyediakan layanan lebih, pelanggan tidak akan pindah ke pesaing untuk mendapatkan layanan yang mereka butuhkan. Layanan dapat disampaikan jika *operation is excelleny* ‘operasional unggul’. Operasional yang unggul dapat disampaikan jika karyawan melakukan *service excellence behavior* ‘perilaku layanan yang unggul’.

Dalam rangka mencapai keunggulan operasional, perusahaan perlu meningkatkan produktivitas dan kualitas pelayanan yang dihasilkan dari karyawan yang terlibat, inovatif, layanan perilaku keunggulan dan kompeten. Bagi PT XYZ sebagai perusahaan pembiayaan, perspektif pelanggan adalah aspek paling penting dalam bisnis. Jika pelanggan puas dengan layanan dari perusahaan, mereka akan meningkatkan transaksi mereka dan menggunakan layanan lain yang ditawarkan perusahaan. Namun, jika mereka ingin pelanggan mereka puas, mereka perlu menyediakan layanan dengan total solusi kepada pelanggan melalui cabang-cabang yang luas dan saluran bisnis. Oleh karena itu, perusahaan akan mampu menciptakan hubungan yang kuat dengan pelanggan dan pelanggan akan dapat memenuhi kebutuhan mereka pembiayaan tanpa pergi jauh dari rumah. Sebagai hasil utama dari kepuasan pelanggan, mereka akan menjadi *top of mind* ‘paling diminati’ dalam industri.

PT XYZ percaya bahwa proses keunggulan internal akan membuat mereka mampu memberikan pelayanan prima yang akan berdampak pada kinerja keuangan mereka. Operasi yang unggul dapat diperoleh dengan meningkatkan integrasi, kehandalan dan fungsionalitas sistem, meningkatkan produktivitas dan kualitas pengiriman, dan memperbaiki tata kelola perusahaan dan manajemen risiko. Peningkatan integrasi sistem, keandalan dan fungsionalitas akan memungkinkan mereka untuk melakukan semua proses yang efektif dan efisien. Selain itu juga akan membantu untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas pengiriman. Namun, jika tidak didukung oleh penegakan *good corporate governance* dan manajemen risiko, keunggulan operasional tidak akan tercapai. Oleh karena itu, dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada lima strategi yang perlu dijalankan untuk memastikan pencapaian tujuan perusahaan: (1) meningkatkan “*Employee engagement*”; (2) manajemen sumber daya; (3) membangun lingkungan inovatif; (4) membangun perilaku layanan yang unggul; (5) meningkatkan kompetensi karyawan. Tabel 3 di bawah ini mencantumkan Balanced Scorecard PT XYZ.

Tabel 3  
Balanced Scorecard PT XYZ

Perspectives	Corporate Goals / Strategy	Measurement / KPI
Financial	Increase Shareholder Value	TSR
	Increase Profitability	ROE, ROA
	Low Cost Funding	Cost Of Fund
	Sustainable Business Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Market Share Growth</li> <li>• Health Rating (NPL, CAR, etc)</li> </ul>
Customer	“Top of Mind” Recognition	Brand Awareness Award
	Meet Customer Satisfaction	Customer Satisfaction Index
	Create Total Solutions Services	Number of New Services
	Expand Branches and Channel	Number of new branches / channel in strategic location
	Increase Business from Customer	Number of services per Customer
Internal Process	Achieve Operational Excellence	SLA Rating
	Increase System Integration, Reliability and Functionality	% delivered project
	Increase Productivity and Quality of Service Delivery	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Average time of service delivery</li> <li>• Number of process improvement through IT</li> </ul>
	Improve Corporate Governance & Risk Management	Audit Rating
Learning and Growth	Increase Employee Engagement	Employee Engagement Index
	HR Management	HR Policies and Infrastructure
	Develop Innovative Environment	Number of Innovation Program
	Service Excellence Behavior	Service Excellence Recognition
	Improve Employee' Competency	Competency Gap

## Perancangan Peta Strategi TI

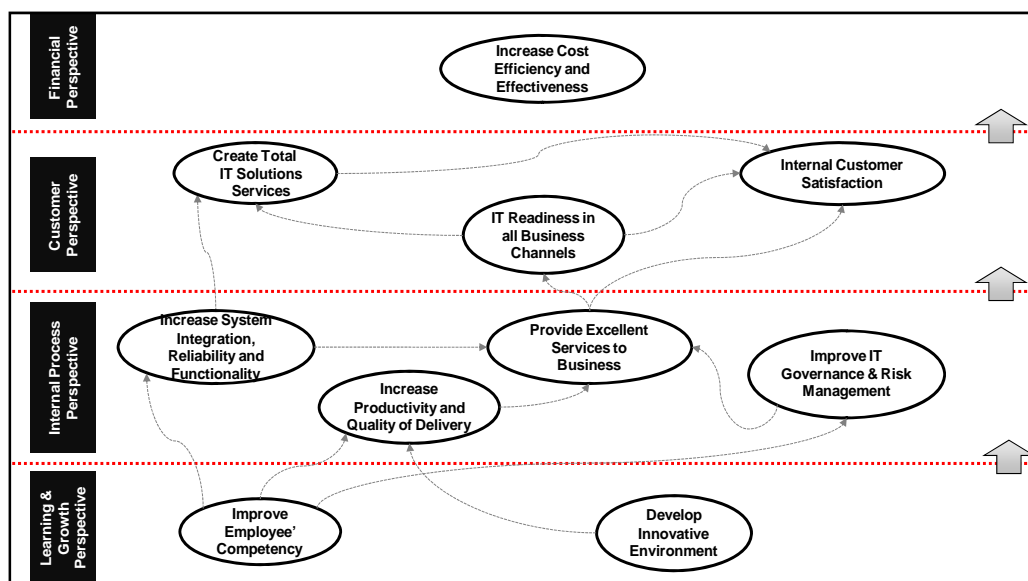
Peta strategi untuk organisasi TI (Gambar 7) berasal dari peta strategi perusahaan PT XYZ. Strategi yang diadopsi dari peta strategi perusahaan adalah strategi yang terkait atau di bawah kendali organisasi TI. Strategi TI ditarik dalam peta strategi juga mempertimbangkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal (melalui FGD dan EI). Disejajarkan dengan peta strategi perusahaan, strategi peta organisasi TI menggunakan empat perspektif. Namun, perspektif fokus TI mungkin berbeda dengan perspektif fokus perusahaan. Perspektif proses internal memiliki strategi lebih dari perspektif lain.

Meskipun fokus TI rentan terhadap proses internal, organisasi TI harus sangat berhati-hati dengan perspektif keuangan. Strategi TI dalam perspektif keuangan adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya. Investasi TI menghabiskan sejumlah besar biaya yang besar, maka kebutuhan TI untuk mengelola pengeluaran operasional dan modal perlu sejalan dengan pertumbuhan bisnis perusahaan. Manajemen PT XYZ mengharapkan TI untuk bertanggung jawab dalam penggunaan investasi. TI harus mampu menunjukkan bahwa investasi tidak sia-siaan mengembalikan proses bisnis yang lebih baik dalam organisasi sehingga akan ada penghematan biaya atau efisiensi karena TI. Pada perspektif *customer*, seperti halnya bagian penjualan, TI juga memiliki pelanggan yang menggunakan layanan mereka, pelanggan TI yang dikenal sebagai "pengguna" atau "pelanggan

internal". Dalam perspektif pelanggan, strategi TI atau tujuan adalah untuk memenuhi kepuasan pelanggan internal. Di PT XYZ, pengguna memiliki daya tawar yang kuat untuk TI sehingga kinerja TI sangat tergantung pada kepuasan pengguna.

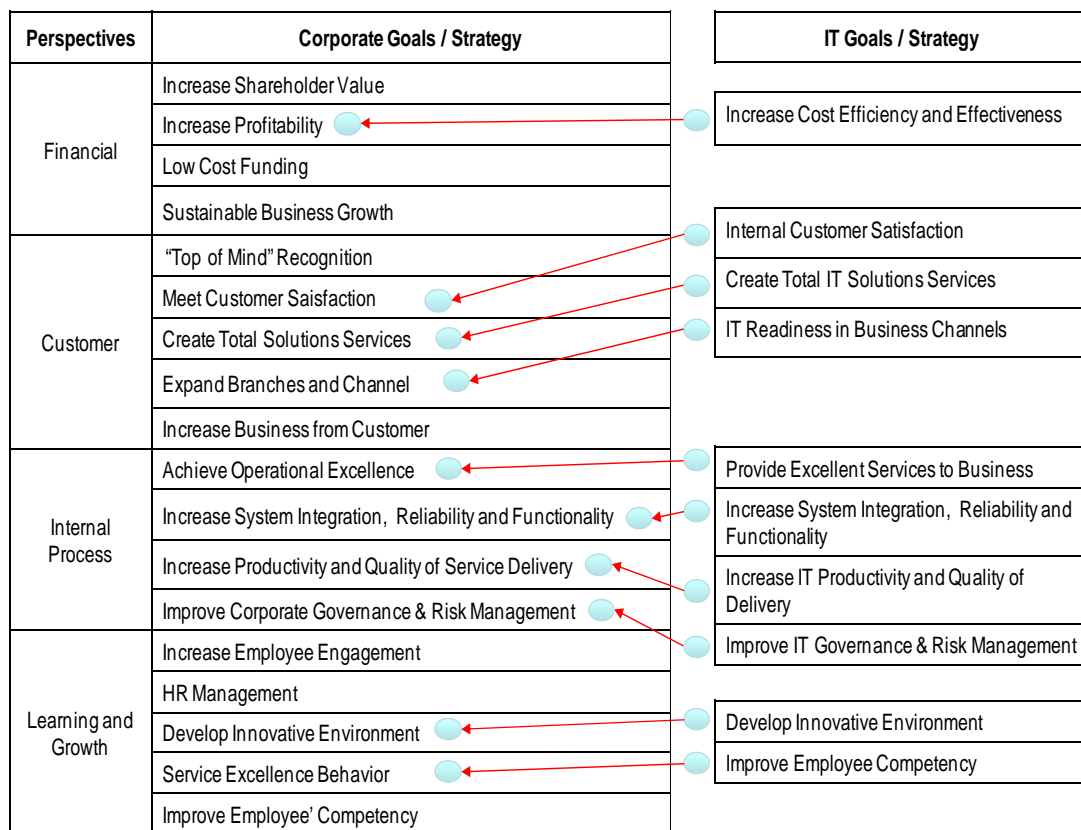
Pada perspektif *internal process*, strategi TI adalah untuk memberikan layanan terbaik untuk bisnis. Jika TI dapat memberikan layanan terbaik untuk bisnis, orang bisnis akan mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Tiga strategi untuk memberikan pelayanan yang sangat baik untuk bisnis dengan meningkatkan integrasi, kehandalan, dan fungsionalitas sistem, dengan meningkatkan produktivitas TI dan kualitas pengiriman; dengan meningkatkan tata kelola TI dan manajemen risiko. Integrasi sistem, kehandalan dan fungsionalitas mengarah ke proses bisnis yang efektif dan tidak "terganggu". Keamanan dan manajemen risiko yang penting untuk dikelola TI sejak dampak dari pelanggaran keamanan atau sistem bawah ini penting untuk bisnis perusahaan secara keseluruhan. Pengelolaan TI di PT XYZ juga perlu ditingkatkan, misalnya untuk dokumentasi belum selesai terintegrasi sehingga jika seseorang ingin melakukan peningkatan pada sistem yang mereka butuhkan perlu untuk mengulangi proses dari awal.

Tenaga kerja yang berkompeten dan lingkungan yang inovatif adalah strategi bagaimana TI dapat mendukung tujuan bisnis. TI dapat membuat produk sesuai dengan permintaan pelanggan jika orang-orang TI memahami bisnis dan mendapatkan pengetahuan teknis terkait sistem. Permintaan dari pengguna dan teknologi berubah dengan cepat, maka TI butuh untuk lebih inovatif, menciptakan cara baru atau produk yang dapat mendukung bisnis.



Gambar 7. Peta strategi IT.

Strategi dalam peta strategi TI adalah keterkaitan dengan peta strategi perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini (Gambar 8).



Gambar 8. Keterkaitan strategi perusahaan dan strategi TI.

## Perancangan Balanced Scorecard Organisasi TI

Balanced scorecard untuk organisasi TI (Tabel 4) adalah berasal dari peta strategi TI. Sebagian besar berada di bawah tanggung jawab CIO, beberapa KPI yang dianggap terlalu teknis akan mengalir untuk Kepala Divisi TI.

Tabel 4  
Balanced Scorecard Organisasi TI (CIO dan Kepada Divisi TI)

Perspective	Goal	Measurement / KPI	CIO	Division Head
Financial	Increase Cost Efficiency and Effectiveness	TCO per Revenue or Profit	√	
		% Actual Cost vs. Budget		√
Customer	Create Total Solutions Services	Number of New Services	√	
	IT Readiness in all Business Channels	% IT readiness in all business channels	√	
	Internal Customer Satisfaction	Internal Customer Satisfaction Index		√
Internal Process	Increase System Integration, Reliability and Functionality	% delivered project		√
		% System Running		√
	Increase Productivity and	Number of process improvement	√	

Perspective	Goal	Measurement / KPI	CIO	Division Head
	<i>Quality of Delivery</i>	<i>through IT</i>		
	<i>Improve IT Governance &amp; Risk Management</i>	<i>Audit Rating</i>	√	√
	<i>Provide Excellent Services to Business</i>	<i>SLA Rating</i>		√
<i>Learning &amp; Growth</i>	<i>Improve Employee's Competency</i>	<i>Level of Innovation Index</i>	√	
	<i>Develop Innovative Environment</i>	<i># of Innovation</i>		√

## Tahap Evaluasi

Untuk mengukur seberapa jauh tujuan perusahaan tercapai, pengukuran atau Key Performance Indicators (KPI) ditentukan berdasarkan konfirmasi selama workshop peta strategi.

Ada beberapa faktor yang dipertimbangkan dalam menentukan pengukuran/KPI: (1) *alignment with business strategy* 'sejalan dengan strategi bisnis'; (2) *quantifiable* 'dapat dihitung secara kuantitatif'; (3) *accessible to support data* 'dapat mengakses data pendukung'; (4) *understandable and actionable* 'dapat dimengerti dan ditindak'; (5) *no conflict with other performance measurement* 'tidak bermasalah dengan pengukuran kinerja lain'; (6) *relevant with the job roles and responsibility* 'relevan dengan peran dan tanggung jawab jabatan'; (7) *clear definition* 'berdefinisi jelas'; (8) *controllable* 'dapat dikontrol'; (9) *credible, not easy to be manipulated* 'dapat dipercaya, tidak mudah dimanipulasi'; (10) *efficient – efforts and costs to measure performance is lower than the benefit* 'efisien – usaha dan biaya lebih rendah dari keuntungan'.

Hasil evaluasi KPI diisi oleh Kepada Divisi TI dengan hasil sebagai berikut (Tabel 5):

Tabel 5  
*Hasil Evaluasi Key Performance Indicator (KPI)*

Kategori	Rata-rata
Alignment	5.00
Quantifiable	5.00
Accessibility	3.67
Understandable & Actionable	3.67
Counter-balanced	4.33
Relevance	5.00
Common definition	4.33
Controllable	3.33
Credible	3.67
Efficient	3.33
<b>Rata-rata</b>	<b>4.13</b>

Keterangan:

1: Sangat tidak sesuai; 2: tidak Sesuai; 3: cukup; 4: sesuai; 5: sangat sesuai.

## PENUTUP

Pengkajian ulang strategi dan tujuan dibutuhkan PT XYZ termasuk Divisi IT, untuk menyelaraskan pengukuran kinerja yang ada dengan pengukuran baru yang memiliki keterkaitan dengan strategi bisnis. Menggunakan empat perspektif pengukuran dengan Balanced Scorecard memastikan Divisi TI sebelumnya sulit membuktikan nilai kontribusi mereka bagi kinerja perusahaan.

Pengukuran perhitungan yang jelas dan efektif membantu manajemen untuk memahami seberapa jauh kinerja dari tujuan perusahaan dan mengambil keputusan yang tepat untuk meningkatkan atau mempertahankan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kadang diperlukan pengukuran baru proses baru dalam rangka memperoleh data dan informasi untuk mengukur kinerja tertentu. Komunikasi pengukuran baru untuk staf membutuhkan usaha ekstra untuk membuatnya sukses dalam mengeksekusi strategi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S. & Northon, David P. (2004). *Strategy Maps Converting Intangible Assets To Tangible Outcomes*. Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Parker, Marilyn M. (1996). *Strategic Transformation and Information Technology: Paradigms for Performing While Transforming*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Parker, Marilyn M., Benson, Robert. (1988). *Information Economics: Linking Business Performance to Information Technology*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Remenyi, D., Money, A. & Twite, A. (1995). *Effective Measurement and Management of IT Costs and Benefits*, Oxford: Butterworth-Heinemann.